

高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方への提言

坂尾 英行、辻 栄一

1. はじめに

少子高齢化の進行する中で、わが国が活性化した社会を継続するためには、人口構成の主力をなす高齢者の活用が望まれる。高齢者の職業能力を有効に発揮するには、能力開発の機会が確保されることが必要である。また、諸外国と比較し定年後の就業希望者が多く、その社会的背景を理解しなければならない。

現在、高齢者が培ってきた知識、経験を活かしつつ年齢にかかわらず働きつづけることができるための環境整備が強く求められている。高齢者はその職務経歴、身体機能等が多様であることから、その職業能力も多様である。就業にあたっては、その多様な職業能力を的確に把握し評価した上で、各人の適性にあった就業方法、職務内容を選択することが望ましい。また、就業の可能性を高めるためには、時代にあった職業能力を付加し、今後雇用増が見込める分野へ誘導する必要がある。

このようなことから、本報告の目的は、高齢者が培ってきた知識、経験を活かしながら、その職業能力を付加するための訓練手法及び効果的な職業訓練のあり方を示すことにある。筆者 辻、坂尾らは、厚生労働者受託ミレニアムプロジェクト「高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方」について調査研究報告書をまとめたものから職業能力開発担当者が必要と思われる内容について報告する。

2. 高齢者の就業実態調査より

2.1 高齢者就業の目的・意識等

企業人事担当者及び従業員調査、高齢就業者事例調査から今後の高齢者雇用について、経験を要する仕事、要しない仕事に関わらず即戦力の人材を企業は求めており、高齢者に対し今回の調査対象となった中小企業では、社内で必要な職業能力を身につけさせるという考えはみられない。したがって、公的機関による高齢者就業のための能力開発支援が必要とされる。

また、高齢就業者側と企業側での就業・雇用目的、就業・採用条件、要望、意識等を比較、整理すると表1のようになる。

表1 高齢者就業の目的・意識等

項目	高齢就業者側	企業側
就業・雇用目的	<ul style="list-style-type: none"> 自分の培ってきた経験を社会のために活かしたい 自分の培ってきた経験を次の世代に伝えたい 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者の持つ経験・ノウハウを活かしたい 比較的低賃金で労働力が得られるため
就業・採用条件	<ul style="list-style-type: none"> 通勤が楽な勤務地 給与の高低はあまり関係ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 経験・ノウハウ 新しい仕事に臨む「積極性」、「やる気」があるとともに、以前の会社のやり方や価値観に引きずられない「謙虚さ」が必要
要望	<ul style="list-style-type: none"> 就業日数・時間の減少 正式な教育係としての位置付け 	<ul style="list-style-type: none"> 年長としての職場内の管理 若い世代の教育

表1よりいずれも経験やノウハウによる就業を求めていることがわかる。また、企業側の採用条件では、新しい職場環境に適應できるかどうかも相当重視していることがわかる。

さらに、企業側では高齢者を採用して職場に配置した場合、年長者と

しての管理的役目や若い世代への教育を期待している。一方、高齢就業者側からは職場内での教育係としての正式な位置付けがされおらず、とまどいが見られる。

2.2 高齢者活用のパターン

高齢者の経験やノウハウを活かすことは高齢就業者側、企業側共に第一優先と考えている。では、高齢者の職務経験は実際にどのように活用されているであろうか。再就職した高齢就業者事例調査をもとに、職務経験の活用タイプをまとめると表2に示す9つにパターン化できた。

それぞれのタイプによって「必要とされる高齢者の経験・知識・ノウハウ」や「高齢者に付加した方がよい職業能力」が大きく異なる。このパターンによる切り口からの就業のための情報提供や職業能力開発が考えられる。活用事例のパターンに従って、付加すべき職業能力を明確にして、効果的な職業能力開発が必要である。

3. 高齢者に対する訓練のあり方

訓練科により多少の違いはあるが、高齢訓練受講生の多くは、職業経歴を活かすことよりも経歴と異なる分野や就職のしやすさなどから訓練科を選択している傾向にある。しかし、前述より高齢者の再就職は、「即戦力」としての機能が求められることから、ゼロからの養成する訓練よりも、個々の訓練受講生がこれまでの職業経験を活かしながら自信がもてる職業能力を付与する事が望ましい。そのためには訓練受講にあたって、求人情報をはじめ、自己の保有する能力の棚卸し、雇用や企業環境等様々な情報について事前に把握出来るよう支援する仕組みや体制を整え、就業が見込める職業能力に関する目標を明確にしてから効果的な訓練に臨むための訓練計画の作成や仕上がり像の想定などの明確な支援が必要である。

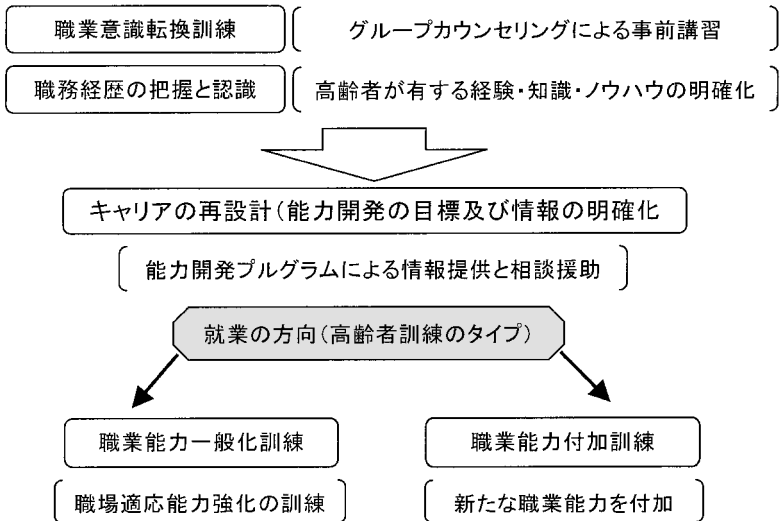
表 2 高齢者活用パターンと付加した方がいい職業能力

分類	タイプ	必要とされている高齢者の経験・知識・ノウハウ	高齢者に付加した方がいい職業能力
生産現業	①汎用能力活用タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い経験 様々な状況下に対応できる 	<ul style="list-style-type: none"> 最新技術のフォロー 周辺関連分野の基礎的知識
	②専門能力活用タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 高度熟練技能 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい分野の製品の知識
	③軽労働タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 「ものづくり」とはどのようなものかについて、経験上ある程度わかっていること 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい職場でのやっいていき方（人間関係など）
	④IT付加タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 経験（ノウハウ・失敗経験 等） 	<ul style="list-style-type: none"> CADなどIT能力
	⑤マネジメントタイプ	<ul style="list-style-type: none"> 管理職としての経験 管理・マネジメント能力 実務経験と能力 問題解決能力 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい職場へ対応するための意識転換 マネジメントスキルの棚卸し パソコン能力 最新の業界動向の把握
生産支援	⑥生産支援管理タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理や安全管理などの知識と実践経験 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの知識・経験の一般化 品質管理や安全管理などの動向(ISOなど) 新しい分野の製品の知識
	⑦よろず相談係タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い分野の多様な経験 高齢者特有の柔らかな落ち着いた物腰 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション能力（社内、社外＝顧客） 相手の考え方の理解力
	⑧営業活動支援（インストラクター）タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 柔らかな物腰 時間をかけた丁寧な教え方 機械の基礎への理解 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマナー
	⑨教育係タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 高度熟練技能 	<ul style="list-style-type: none"> 教育手法

高齢者に対する訓練のあり方として企業調査、高齢就業者のヒアリングにより、表3のフローチャートにあるようなステップを踏むことが必要である。

- 1) 個別の相談援助により、高齢者が有する職務経験・知識・ノウハウを明確化する。
- 2) 能力開発プログラムによる情報提供と相談援助により、能力開発の目標を明確化して、キャリアの再設計をする。
- 3) 就業の方向により職業能力一般化訓練および職業能力付加訓練に分けられる。

表3 高齢者に対する訓練のあり方フローチャート



3.1 職業意識転換訓練

職業意識転換訓練は離職前に管理職等の責務を担っていた高齢者は判断力、指導力などの「強み」がある。しかし、中小企業では従業員のつながりや職場の和を保つ、謙虚な高齢者を望む傾向があることを受け止

めなければならない。そのためにはグループカウンセリング手法などにより意識の転換が必要になる場合がある。この意識転換訓練は入所後まもない時期に実施する方がより効果的である。

訓練① 職業意識転換訓練

対象者：職務経験が豊であるが、これまでの職位（離職前の役職）や長年染み付いた企業風土から脱皮できず、自己の置かれている社会的な現状認識が求められる高齢者

目標：高齢者を取り巻く労働市場、就業環境や中小企業が求める人材等について理解を深めつつ、高齢者自らが就業意識を転換することができる。

実施上の留意事項：

このコースは、グループカウンセラーによる訓練手法を取り入れ、訓練受講者間でテーマに基づく議論、演習等をしながら、高齢者が自らを客観的に知り（自己理解）、就業を取り巻く厳しい現実を知り（就業環境理解）、さらに、この現実に適応して働く意識作りと謙虚な姿勢作り（就業意識転換）を理解するよう留意する。また、職業訓練意欲を喚起し、受講により早期再就職の促進に資する目的で実施している能力再開発適応講習と同等の位置付けで、高齢者に対する事前講習という形式で実施することが望まれる。

カリキュラム例

- ① グループワークⅠ（自己紹介）
- ② 就職情報源活用法
- ③ 労働市場と中小企業が求める人材
- ④ 高齢者雇用事例
- ⑤ グループワークⅡ（就業環境と就業意識）
- ⑥ キャリアシートによる仕事の棚卸し
- ⑦ 履歴書と職務経歴書
- ⑧ グループワークⅢ（これからの就業活動）

3.2 職務経歴の把握と認識

高齢者が有する職務経験・知識・ノウハウを明確化し、キャリアシートや雇用・能力開発機構で開発した「STAR2003」等を活用して仕事の棚卸しをして、本人の職業能力を再認識してもらおう。企業や業界の雇用ニーズと照合しながら現在保有する職業能力により就業の可能性を探索がするか、または不足している職務遂行能力、職業能力を追加することによるスキルアップをアドバイスし、再就業するのか判別を促すことが大切である。このような個々のキャリアアップのあり方が望まれる。

3.3 キャリアの再設計

高齢者個々に対して、能力開発の目標及び情報を明確化して、不足している職務遂行能力や利用できる職業能力開発システムを明確にして、再就業のための能力開発プログラム、能力開発のための多様な職業訓練を理解してもらうためのアドバイスが必要になる。

そのためには、すべての職業訓練の実施施設や委託訓練先の募集要項、コースガイド、詳細なカリキュラムを入手して説明する必要がある。コースによっては前提知識が必要なコースもあり、本人の理解とのミスマッチは避けなければならない。

また、コースの訓練開始時期、本人の雇用保険給付期間などを十分考慮して、訓練期間中のミスマッチによる中退は、是非さけなければならない。これらを防止するために、プレ訓練や能力再開発達適講習が実施されており、講習に出席し、訓練コースを十分理解してもらうことが大切である。能力再開発達適講習等は、実際に不足している職務遂行能力や付加する職業能力が明確となり、職業訓練を受講することになった場合、訓練受講前に受講に当たっての不安の解消や訓練コース（科）の訓練内容の理解に役立ち、入所後の訓練内容とのミスマッチによる中退などのトラブルをなくす上でも重要である。

訓練受講前の指導にあたり高齢者の専門的知識の蓄積など年齢とともに上昇していく能力と機能特性など衰えていく能力の両面を考慮して指導・助言をしていかなければならない。わが国の高齢者の就業意欲は国際的にも高く、就業への動きをさらに強めることが予想される。しかしながら、年功序列の賃金は労働市場が求める相場と大きくかけ離れており、企業は当然、安価な若年層を求める。それが「採用の年齢制限」という壁となり、雇用流動化を阻む一つの要因となっている。失業率増加の大半を占める中高年の雇用のミスマッチという構造的要因を取り除くためには《対話を通じた個別相談援助活動であるキャリアカウンセリング》が大切である。

特に団塊の世代を中心に今後、増加する高齢者の活用が重要であり、特別な技能や経験が必要な仕事に就業してもらうには、相談者に対して十分な話し合いの上、その既得能力、適性、関心等を把握した上で正確に評価し、企業や業界ニーズと相談者の適性、能力、希望を照合することにより、相談者のキャリアプランの具体的方向、再就業が可能な職業能力の開発方針の手助けをすることが必要である。

3.4 就業の方向による高齢者訓練のタイプ

個別の相談援助により、就業の方向を定め能力開発目標を明確にした上で、この目標に関係する能力開発プログラムを選択する。

1) 職業能力一般化訓練

職務に関する専門性が極めて高い高齢者で、以前に勤めていた勤務先において培ってきた専門的職業能力が「強み」であるが、この「強み」が他のどのような企業でも通用するものではない。そこでこの専門性を、新しい勤務先である中小企業でも通用するように一般的なもの（職業能力のポータブル化）に再構築し、苦手分野を克服して再就業を円滑に進

める必要がある。これによりエンプロイアビリティを高める。

訓練② 職業能力一般化訓練

対象者：既得の職業能力を活用し、就業を希望する高齢者

目標：就業が見込める分野、職務内容等に求められる職業能力に沿って整形化・適応化する。

実施上の留意点：

実践的な職場適応力強化が目的であることから、苦手分野を明確にし、それを克服するための訓練を弾力的に実施することが考えられる。

2) 職業能力付加訓練

就業するために必要な専門的職業能力がそれほど高くない高齢者は「ものづくり」や「定型業務」の経験を活かしつつ、雇用吸収力が高い分野、業種、職務内容等を理解し、定期的に企業の雇用ニーズや雇用吸収能力を調査しながら、求められる職業能力を付加することにより、エンプロイアビリティを高める。

訓練③ 職業能力付加訓練

対象者：新たな職業能力で就業を希望する高齢者

目標：就業が見込める分野、職務内容等 求められる職業能力を付加する。

実施上の留意点：

企業の高齢者雇用ニーズと高齢者個々の職務経験、職業能力等を勘案しながら、必要なものを抽出し策定するよう留意する。また、一度作成した実施カリキュラムは、定期的に企業の雇用吸収力等を調査しながら、この結果から企業が求める職業能力にマッチした訓練カリキュラムに常に変化させることを念頭におくことが必要である。

4. 高齢者の機能特性に配慮した訓練手法

能力開発施設の受講生及び指導員へのヒアリング調査などにより、高齢者の機能特性に配慮した訓練手法の確立が求められている。

特に視力、運動機能、記憶の低下などの能力低下への配慮、機械工具

使用時における油断や過信に伴う安全作業への配慮、プライド・メンタル面の悩み・訓練へのとまどいを配慮して、クラスの中に溶け込ませるなど配慮が必要になる。

訓練形態への配慮として例えば、小人数グループによるディスカッション方式の「対話型訓練」、「反復訓練」などの要望が強い。特に習熟度の遅延などからきめ細かくていねいな指導が望まれる。高齢者は調査の結果により「マイペース」型を望む傾向にある。

指導員の経験上の実践的な対処例、ノウハウ、創意工夫等を活用した指導法が望まれる。例えば、視力に配慮して板書の字を大きくする、資料は拡大コピーしたものを使用するなどきめ細かい配慮が必要である。最近では若年者などから高齢受講生がダメだとみられるケースもあり、協調性やグループ内でのもめごとなどの「心の問題」は、カウンセリング手法により指導する必要がある。

職業訓練指導員調査のヒアリング結果をもとに、指導員が高齢者に対して配慮すべき点や指導上留意している点、創意工夫している点等を以下にまとめた。

① 運動機能の低下

事例（一般的傾向）	対処法、配慮すること
<ul style="list-style-type: none"> ・持続力の減退・腰痛や肩痛・慢性病 ・既往症・手の震え 	<ul style="list-style-type: none"> ・適度の休憩や疲労回復のための体操を行う ・グループ作業にし、受講生同士でカバーさせる ・無理のない作業姿勢へ改善 ・作業台、機器の高さを工夫
<ul style="list-style-type: none"> ・作業の速度についていけない 	<ul style="list-style-type: none"> ・重量物運搬の台車やリフトを利用 ・繰り返し、気長に指導する
<ul style="list-style-type: none"> ・パソコン操作に疲れを覚えやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・パソコン操作中の無理のない姿勢をとらせる ・休憩を多く取る（1～1.5時間に1回）

② 記憶

事例（一般的傾向）	対処法、配慮すること
<ul style="list-style-type: none"> 説明時は理解しているが、忘れるのも早い 	<ul style="list-style-type: none"> 単なる口頭説明より資料の配布や板書を利用する 図解による説明、関連づけて説明する 繰り返し練習して、体で体得する ノート、メモ、筆記を習慣化させる
<ul style="list-style-type: none"> 作業展開の理解が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 最初はできばえを中心に作業を指示し、習熟度が上がれば、徐々に時間制限を設ける 段階ごとに区切って、一歩ずつ前に進ませる 作業の目的をしっかりと説明する
<ul style="list-style-type: none"> 覚えることが苦手である 	<ul style="list-style-type: none"> 記憶は忘れて当たり前という気持ちにさせる 復習しながら、再度思い出させる工夫をする
<ul style="list-style-type: none"> 横文字が苦手である 	<ul style="list-style-type: none"> 必要最小限の横文字を使用する カタカナ表記にする

③ 安全作業

事例（一般的傾向）	対処法、配慮すること
<ul style="list-style-type: none"> 機械工具などの使用時における油断や過信 	<ul style="list-style-type: none"> 正しい操作手順にのっとり行うよう指導する。 事故の事例を紹介し、危険性を強調する。

④ 精神的な傾向（プライド、メンタル面の悩み、とまどい等）

事例（一般的傾向）	対処法、配慮すること
<ul style="list-style-type: none"> 高学歴や職務経歴等のプライドにより中々クラスに溶け込めない 高い役職についていた受講生が施設内に上下関係を持ち込むことがある（リーダー的ふるまい） 	<ul style="list-style-type: none"> オリエンテーション時、特に共通、平等という意識付けを行う 訓練時間内に盛り込んで注意を促す。また、個別指導を行う 常時グループ替えを行う
<ul style="list-style-type: none"> 作業の失敗を隠そうとする 	<ul style="list-style-type: none"> 訓練で今までの経験を参考例として取り上げている 何でも報告、質問、相談等をしやすい環境作りに勤める

<ul style="list-style-type: none"> 作業の失敗に敏感で、気力がなくなる 	<ul style="list-style-type: none"> 自分もまだやれるという自信をもたせる工夫
<ul style="list-style-type: none"> 経験してきたやり方を通そうとする 	<ul style="list-style-type: none"> 他の方法でも効率よく出来ることを見せる 優れている点は指名してやらせてみる
<ul style="list-style-type: none"> 前職の経験が妨げになることがある 	<ul style="list-style-type: none"> 訓練結果や成果を見て話す 他の受講生になるべくその影響が及ばないよう説明する 共に学ぶという姿勢で臨む

⑤ 訓練受講前

事例（一般的傾向）	対処法、配慮すること
<ul style="list-style-type: none"> 訓練の目的意識が十分でない 自ら進んで取り組む姿勢が乏しい 技能習得だけでは再就職が難しいと思っている 自分は本当にこの職種がっているのか不安を持つ 新しい知識や方法について拒絶反応がある 	<ul style="list-style-type: none"> 緊張感を持たせるため服装等の指示を行う 資格取得の就職へのメリットを話す 就職に結びつけるよう個々に目標を立てさせる 業界のあるべき姿とそれを担う一員であることを意識させる 過去の修了生の好事例等を聞かせる 仕事の素晴らしさ、ものづくりの喜びを話す 当該訓練科でどのような職業能力が付加されるか話す 再就職に向けた就業可能な職種について話す 訓練の重要性を理解させる 訓練期間中に慌てずゆっくり自分に訓練職種があうかどうかを判断するよう指導する 新しい分野であっても教科書・資料を活用し、基本事項であることを説明する 出来上がり像を示し、工程を理解させるために半製品を提示する

⑥ 訓練提示、説明における留意点

- 説明する際、受け身の聞き手ではなく、積極的な参加者にする。
- 作業の目的、目標、内容について理解が得られるまで説明する。
- 作業の大きな流れをつかんでもらいそれから詳細に入る。
- たくさんのかたをいきなり指導しないでの的を絞る。

- ・最初から専門用語を並べるような講義をせず、わかりやすくかみくだき身近な例を絡める。
- ・「長幼の序」をもって言葉遣いや応対に注意する。
- ・作業機器の表示が細かいものがあるので黒板に大きくわかりやすく表示しなおす。
- ・板書はできるだけ「大きく」、「少なく」、「カラフル」、視線移動を少なくし、受講生がメモを取る速度にあわせてゆっくりと書く。
- ・メモをとっていない受講生が意外と多いため、レジユメ等資料の配布を行う。
- ・訓練目標が全員に共有化される内容か確認し、説明する。
- ・目標・内容についてイメージが湧くような説明をする。
- ・視聴覚ビデオなどの活用は、作業の最初に見せるのではなく一通り作業を行い、わかり始めたところに提示すると効果的である。長時間だと集中力が切れてしまうので10～20分程度とする。

5. カリキュラム事例

高齢者の就業が見込まれる訓練コースの設定では、カリキュラム事例をもとに就業が可能な分野の職務分析とそのデータを考慮したカリキュラムの開発の取り組みが必要である。カリキュラム事例の特徴として、指導の留意事項が入っていること、キャリア再設計の違いによるユニットの入れ替えによって、高齢者の能力や職務経験に合わせた職業能力に変更できることが挙げられる。

高齢者の訓練だから長時間かけて訓練すればよいのではなく、習得できる量が限られているため、地域雇用ニーズをもとに必要な内容の絞込みが大切と思われる。

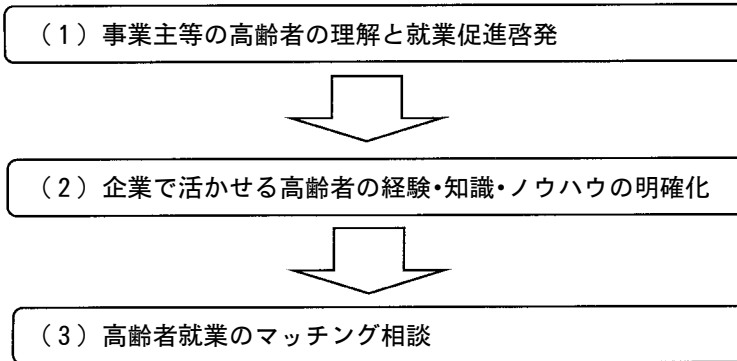
カリキュラム例

新規・成長分野等区分 就業が見込める 職務内容	新製造技術関連 生産・工程・品質 管理、施工管理	高齢者就業・ 能力開発モ デルパターン	〈生産支援〉 生産支援管理タイプ
訓練コース名	生産マネージメントコース		
訓練対象者	生産現場を支援する部門において、生産計画・工程管理・品質管理関係の実務経験を有する方。		
コース目標	加工・組立システムの品質管理コストダウン手法、コンピュータによる生産手配・生産実績管理の方法を習得する。		
コース内容	ユ ニ ッ ト 名	時間(H)	
	1. 加工・組立システムの生産管理	18	
	2. 作業改善とその管理	12	
	3. 資材調達とその管理	12	
	4. 原価管理とその改善	18	
	5. 品質管理	18	
	6. 情報 リテラシー	12	
	7. コンピュータによる生産管理	18	
	8. 生産管理総合演習	12	
指導上の留意事項 (高齢者への配慮等)	<ul style="list-style-type: none"> ●職務経験の個人差を考慮したグループ編成に留意する。 ●考えさせる例題を取り入れ、その時間も十分に確保する。 ●グループ討議では、メンバーシップの意識高揚に留意する。 ●VDT安全作業について留意する。 ●指導員間で具体的な指導法等の情報交換を行う。 ●メンタルカウンセリング等の導入について検討する。 		

ユニット名	1. 加工・組立システムの生産管理		ユニット名	7. コンピュータによる生産管理	
教科の細目	内 容	時間	教科の細目	内 容	時間
生産現場における 管理の進め方	(1) 企業を取り巻く経営環境 (2) 生産管理の諸機能	3	コンピュータに よる生産管理	(1) MRPとJIT (2) 生産管理情報システム (3) 情報システムの構造	1
工程管理と その進め方	(1) 企業を取り巻く経営環境 (2) 生産統制の機能とその内容	6	技術情報管理	(1) 部品表の概念 (2) 構成部品表	2
生産管理と 現場改善	(1) 現場改善の進め方 (2) 工程管理の量・納期管理 (3) 問題解決の進め方	4	生産管理	(1) 資源所要量計画 (2) 生産計画とスケジューリング	3
生産管理の現状と 今後の課題	(1) 生産形態に対する考え方 (2) 生産管理方式 (3) FA/CIMと標準化への対応	2	資材発注管理	(1) 資材所要量計画 (2) 発注購買管理	3
生産管理実務事例	(1) ケーススタディ	3	在庫管理	(1) 発注点法と定期発注方式 (2) ABC管理	6
使用する 機械器具等	高輝度液晶プロジェクター、聴力に配慮したマイクシステム		使用する 機械器具等	高輝度液晶プロジェクター、CAIシステム	
備 考	チャート類を別途資料として配布 適宜、補講時間や自学自習を設ける		備 考	チャート類を別途資料として配布 適宜、ソフト操作に関する補講や自学 自習を設ける	

6. 就業促進のための情報提供のあり方

高齢者の就業を促進するためには、事業主等の採用者側に高齢者の職業能力を正しく理解していただき、企業の新しい戦力（マンパワー）として位置付けるとともに積極的な高齢者活用に踏み切ることが求められている。そのためには次のステップで情報提供することが望まれる。



(1) 事業主等へ的高齢者理解と就業促進啓発

- ・ 高齢者雇用事例の紹介（元気な高齢者の活躍事例情報）
- ・ 高齢者就業・能力開発のモデルパターンの照会（貴重な職務経験を活用する道しるべ情報）
- ・ 職場の作業改善例情報（チョットした補助具で現役復帰する高齢者職場環境情報）

これらの情報を事業主に提供し、高齢者の活用例を提示すると共に正しく理解を求める。

また、過去の修了生で企業の新しい戦力として活躍している方も就職担当者と共に同行し、PRしてもらおうなどの工夫が必要と思われる。

(2) 企業内で活かせる高齢者の経験、知識、ノウハウの明確化

- ・ 企業内の職務内容の明確化に関する情報

- ・高齢者の職務経験から活用できる仕事の洗い出し

企業内にどんな仕事（職務、作業）があるか。仕事を行うために必要な知識、技能、はどのようなものか。仕事を遂行するために求められる判断力、洞察力、ノウハウなどの職務経験はどのようなものか。

これらの情報は、職務分析作業により得られるものであり、生涯職業能力開発体系作成支援ツール等を活用することにより、企業が求めている高齢者の経験、知識、ノウハウの明確化が容易に行える。

(3) 高齢者採用のマッチング相談

- ・企業が求める能力情報
- ・高齢者のキャリアシートにもとづく情報

個々の企業が求める職業能力情報と、高齢者が有する職業能力に関する情報を照合ながら、就業希望者のための個別相談を実施すると共に、相談結果を企業に繰り返し問い合わせ「雇用マッチング」を促進する必要がある。

7. 今後に向けて（提案）

1) 高齢者のキャリアを活かした訓練コースの試行と検証

職業訓練のあり方で提言した内容については、施設設備、指導員体制等実施面での相当の工夫を必要とする。マンツーマン訓練が進められればよいが、対費用効果を考えれば非現実的である。今後は提言のような高齢者用訓練コースを設定し、試行・検証を行うことによって、対費用効果のある実施方法を探っていく必要がある。

2) 指導ノウハウの共有化

今回の調査で、ベテランの指導員は長年にわたって創意工夫しながら高齢者に対する様々な指導ノウハウを持ち合わせていることがわかっ

た。しかしながら、このノウハウは個々人に留まっている。今後このノウハウを収集・データベース化して共有化を図る必要がある。

そのためにもインターネットを活用したWeb掲示板等を構築し、指導における問題の対処法や指導事例情報を共有化して全国の指導員が利用できる環境整備が必要である。また、指導員側にもギブアンドテイクを深く意識することが必要となる。

なお、指導員によるWeb掲示板は現在試行中であるが、取り組みがなされつつある。

3) 就業促進のあり方

事業主に、高齢者の活用を正しく理解してもらう努力が必要であり、同時に、高齢者の修了生で企業の新しい戦力として活躍している方も同行して、PRしてもらうなどの創意工夫が必要と思われる。

8. さいごに —企業人事担当者ヒアリング調査から—

企業調査において高齢者就労については、受け入れ先となる企業側にとって、どうしても「管理職OBなのでふんぞり返っている」、「年下の社員（上司）から年上の高齢者に指示しにくい」、「口ばかりうるさく実務能力に欠ける」、「健康状態が不安で長続きしない」といったイメージが先行しがちである。しかしながら、今回の調査において高齢者の定義を60歳以上としたが、今日の65歳までの高齢者はデータ的に見ても非常に「元気」である。また、高齢者を実際に活用している企業から聞こえてくる声は、「彼の技能があったからこそ会社が成長できた」、「高齢者の経験を若い世代に伝承することができ、企業としてのものづくり力が高まった」、「高齢者の健康状態に対しては、勤務体制等を柔軟にすることにより十分対応できる」など、「高齢者を雇用してよかった」、「他社はなぜ（こんなにメリットがある）高齢者を活用しないのか」といった

好意的な反応ばかりである。しかも、現在の雇用情勢下では、新たな仕事を探している高齢者は大勢いる。ヒアリング調査でお会いしたある社長が言われた「高齢者をうまく活用しようと思えばいくらでも人材はいる。企業はその使い方に頭を絞るべき」という言葉は名言といえよう。

実際、高齢者活用の価値に気づいている企業は、既に高齢者をうまく活用しており、「こういう苦しい時こそ、高齢者を採用してそのノウハウを活用して企業体質を強くしよう」という企業もある。ある若い二代目が社長を務める企業では、社長の加工理論と高齢者の技能の両方があったからこそ様々な新技術を開発することができ、企業が成長することもできた。高齢者なしにはこの企業の発展はなかったであろう。

特に、ベンチャー・中小企業では、企業の発展に必要なノウハウや経験（技術面、管理面、事務面）やそのための人材を持っていないケースも多く、高齢者活用の余地は大きいと思われる。また、これらの企業では社長の一声で採用が決まる傾向もあり、高齢者によってその企業にもたらされる効果がはっきりしていれば、高齢者が採用されるチャンスは大きい。

職業訓練の現場においても上述のことを踏まて、訓練受講生を相談支援することが必要であり、能力開発等のメリットを十分に理解させ、また相互理解のもとで訓練に望める環境づくりを行うことが必要である。

〈資料〉能力再開適応講習（キャリアアップ・ガイダンス）

能力再開適応講習は求職者の職業訓練受講意欲を喚起することにより、その求職活動の過程において早期に効果的に職業訓練を受講させ職業能力の開発・向上を図り、それによって早期再就職の促進を図ることを目的としている。

講習の実施主体は、雇用・能力開発機構都道府県センターである。対象者は公共職業安定所長の受講指示対象（雇用保険受給資格者及び求職申し込み者等）である。各公共職業安定所管内にて2回平均（年間20回前後）実施しているので、高齢求職者の方に積極的に講習を受講してもらうように勧奨する必要がある。

る。内容的には職業訓練の内容、労働市場の状況、各種手当の説明をし、訓練施設見学を実施している所が多い。

受講後の感想としては、非常に評価が高く、職業訓練について初めて知った方も多い。講習受講者に対するアンケート結果から8割以上の方が職業訓練受講を希望している。実際に公共職業能力開発施設施設の入所者は、能力再開発適応講習を受講した割合は、6～7割に達しており、訓練内容を理解して入所し、入所後のミスマッチ防止に役足っている。

しかし、地域事情や都合などにより受講できなかった人も多く、希望者全員が能力再開発適応講習を受講できるような体制が望まれる。講習の日数は2～3日のものも多く、個々の相談援助までできないのが現状であるが。後日でも個々にキャリアシートや「STAR2003」を活用した相談援助や意志決定に必要な追加情報の提供など職業能力開発アドバイザーからの援助・指導が必要である。また、能適講習の中にグループカウンセリングによる職業意識転換訓練の内容をいれている施設もある。

〈参考文献〉

- (1) (財) 高年齢者雇用開発協会：製造業における高齢者活用モデルの構築に関する研究報告書(2002年)
- (2) (財) 高年齢者雇用開発協会：団塊の世代を中心とする中高年の就労とライフスタイルに関する研究報告書(2002年)
- (3) (財) 雇用情報センター：中高年ホワイトカラー再就職カウンセリング研究報告書(1999年)
- (4) 総務省：平成12年度版高齢社会白書(2001年)
- (5) 生涯職業能力開発促進センター：STAR2001マニュアル (2000年)
- (6) 職業訓練大学校職業訓練研究センター：中高年訓練生の学習困難点に関する研究(1981年)
- (7) 職業能力開発大学校研修研究センター：中高年齢者の職業訓練の現状調査(1998年)

(さかお ひでゆき 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター)

(つじ えいいち 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター)